

القيادة المتسامية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان

زوية بنت راشد بن سالم السعيدية

باحثة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عُمان

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2741-0151>

4488911@uofn.edu.om

رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية

أستاذ مشارك، جامعة نزوى، سلطنة عُمان

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6211-4439>

radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، واعتمدت هذه الدراسة الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وطُبِّقَتْ على عَيِّنة مَكُونَةٌ من (362) مُعَلِّمًا ومُعَلِّمَةً في المدارس الحكومِيَّة بمحافظة الظاهرة والبريمي بسلطنة عُمان.

وأظهرت النتائج أنَّ مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية في المدارس الحكومية جاء متوسطًا بشكل عام. وأظهرت النتائج أنَّ مستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطًا بشكل عام. في حين أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيًا بين أبعاد مقياس ممارسة القيادة المتسامية جميعها وأبعاد مقياس التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وإن العلاقة بين المتغيرين ليست قوية جدًا.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية للإدارة المدرسية لتعزيز الشفافية في المناقشات والحوارات داخل المدارس، وإجراء دراسات دورية لتحديد احتياجات المعلمين المهنية والعمل على تلبيتها، وتطبيق سياسة "احترام الجميع" بشكل فعال، وتحسين بيئة العمل لتكون مريحة مناسبة.

الكلمات المفتاحية: القيادة المتسامية، التميز المؤسسي، المدارس الحكومِيَّة، محافظة الظاهرة، محافظة البريمي، سلطنة عُمان.

Transcendental Leadership and its Relationship to institutional Excellence in Government Schools in the Sultanate of Oman

Zuwaina Rashid Salim Al-Saidiy

Master's student, University of Nizwa, Sultanate of Oman

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2741-0151>

4488911@uofn.edu.om

Radhiya Sulaiman Nasser AL-Habsi

Assistant Professor, University of Nizwa, Sultanate of Oman

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6211-4439>

radhiyaalhabsi@unizwa.edu.om

Abstract

The study aimed to identify the degree to which school administrations practice transcendent leadership and its relationship to institutional excellence in public schools in the Sultanate of Oman from the teachers' perspective. To achieve the objectives of the study, a descriptive correlational approach was employed. The questionnaire was adopted as the primary instrument for collecting data and information, and its validity and reliability were verified. It was administered to a sample of (362) male and female teachers in public schools in Al Dhahirah and Al Buraimi Governorates in the Sultanate of Oman.

The results indicated that the overall level of school administrations' practice of transcendent leadership in public schools was moderate. They also revealed that the overall level of institutional excellence in public schools, from the teachers' perspective, was moderate. Furthermore, the findings showed a statistically significant positive correlation between all dimensions of the transcendent leadership practice scale and the dimensions of the institutional excellence scale in public schools in the Sultanate of Oman. However, the relationship between the two variables was not very strong.

The study recommended the need to develop training programs for school administrations to enhance transparency in discussions and dialogues within schools, conduct periodic studies to identify teachers' professional needs and work toward meeting them, effectively implement a "Respect for All" policy, and improve the work environment to make it comfortable and suitable.

Keywords: Transcendent Leadership, Institutional Excellence, Public Schools, Al Dhahirah Governorates, Al Buraimi Governorates, Sultanate of Oman.

مقدمة

حظي موضوع القيادة باهتمام واسع من قبل علماء الإدارة منذ العصور القديمة، وازداد هذا الاهتمام في الوقت الحاضر نتيجة التسارع الكبير في التغيرات الناجمة عن الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي؛ مما أثر في مختلف جوانب الحياة، لذلك تعمل المؤسسات التعليمية اليوم في بيئة تتسم بالتغيير السريع وتسعى لاستكشاف آفاق جديدة في العملية التعليمية.

وفي ظل هذه المتغيرات، بات من الضرورة البحث عن أنماط قيادية مبتكرة تمتلك مهنية عالية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، فالأسلوب القيادي عامل حاسم في نجاح المؤسسات التعليمية أو فشلها من خلال تأثيره في سلوك الموظفين وأدائهم (الشهري والمخلافي، 2019). وتعد القيادة عاملاً محورياً في تطوير مكونات النظام التربوي كافة، ويرتبط نجاحه بكفاءة القيادة وقدرتها على تحويل الأهداف إلى ممارسات واقعية (الأغا وعساف، 2015).

ومع تطورات المدارس الحديثة، أصبحت الحاجة ملحة لتطوير جودة التعليم عبر تعزيز دور قائد المدرسة كقائد تغيير يمتلك مهارات عالية لرفع كفاءة المعلمين والاستجابة لاحتياجاتهم.

ويعد مدير المدرسة عنصرًا محوريًا في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توجيه العلاقات وتنظيمها بين المعلمين، وتعزيز العمل التعاوني، وتوحيد الجهود بما يخدم تحقيق أهداف المدرسة (Koech, 2012). ويتوقف تحقيق الرؤية المدرسية على النمط القيادي الذي يتبعه المدير وقدرته على خلق بيئة عمل إيجابية داعمة للإبداع وتحفيز العاملين، فالعصر الحديث يتطلب قيادات قادرة على التكيف والاستجابة للتحوّل المستقبلي (المحمادي، 2014).

وفي هذا السياق، تمثل القيادة المتسامية نمطًا قياديًا حديثًا يمكن لمدير المدرسة توظيفه لإعادة بناء النظام المدرسي، وتعزيز الالتزام من خلال الثقة وتحفز العاملين نحو التميز (عبد الله، 2017). وتعتمد القيادة المتسامية على بناء علاقات قوية بين القائد والمرؤوسين، مع الإسهام المشترك وتحفيز الانسجام والحكمة عبر الحوافز والمكافآت (البشري، 2015). وتوصف القيادة المتسامية بأنها قيادة تتجاوز المصالح الشخصية لتعزيز القيم وبناء العلاقات وتمكين وإلهام العاملين لتحقيق التغيير (خضير والعامري، 2020).

يتضح مما سبق، إن القيادة المتسامية تتميز بتعزيز البعد الروحي بين القائد والعاملين عبر مشاركتهم في السلطة وتقدير آرائهم وأعمالهم، مما يساعدهم على إنجاز المهام بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك فإن القيادة المتسامية كونها أحد الأنماط القيادية الحديثة؛ تؤدي دورًا حيويًا في تعزيز التميز المؤسسي خاصة في القطاع التعليمي، وترتكز على القيم الإنسانية والإلهام وخلق بيئة عمل إيجابية؛ ما يسهم في تحسين الأداء وتحقيق نتائج إيجابية، وفي سياق المدارس الحكومية بسلطنة عُمان يُعد تعزيز التميز المؤسسي هدفًا استراتيجيًا يتماشى مع رؤية عُمان 2040 (وزارة التربية والتعليم، 2020).

وتتميز القيادة المتسامية بإرساء أساليب أخلاقية في التعامل، مثل الإيثار والشفافية، وهو ما يجعل القائد قدوة للعاملين، ويعزز ثقافة الثقة داخل المدرسة (التمام، 2016). وتشير الدراسات إلى أن القيادة المتسامية تُعزز دافعية المعلمين وتزيد رضا الطلبة؛ ما ينعكس بشكل مباشر على جودة التعليم (Khan et al., 2019)، من خلال توفير الدعم والمساندة، ويمكن للقادة المتسامين أن يخلقوا بيئة تعليمية تشجع للإبتكار والتعلم المستمر (Avolio & Gardner, 2005). وإن القيادة المتسامية تؤدي إلى تحسين العلاقات بين المعلمين والإدارة؛ مما يسهم في خلق ثقافة مدرسية قائمة على التعاون والمشاركة (Liden et al., 2014). يعزز ذلك جوانب القوة ويحقق التميز المؤسسي، حيث يسعى مدير المدرسة لممارسة أعماله بطريقة مبتكرة وتحدي الذات والابتعاد عن النمطية في الإدارة.

ويعد التميز المؤسسي ضروريًا للتقدم، فهو يحسن الأداء عبر تعزيز مهارات العاملين ويتطلب قيادة مؤثرة وتنظيم فعال وروح الفريق والابتكار والمبادرة والمنافسة (ناصر وهاشم، 2010). وأوضح غازي (2014) أن ممارسة الأداء بصورة تحتوي على الابتكار، وتحدي الذات، وبعيد عن النمطية والتقليدية؛ يرفع كفاءة المؤسسات التربوية بما يقودها للتميز المؤسسي.

فالتميز المؤسسي تجسيداً للإبداع الإداري والتفوق المؤسسي؛ لما له من أهمية في تحقيق مستويات أداء عالية وتنفيذ العمليات بكفاءة، ويسهم في تحقيق إنجازات تتفوق على المنافسين وتُرضي أصحاب المصلحة في المؤسسات التعليمية، ويُعبر عن مفهوم يتصدر التطورات التي أفرزتها ثورة المعرفة ويحدد الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات المعاصرة (مسعودة، 2020).

وينعكس التميز المؤسسي في قدرة المؤسسات التعليمية على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين الخدمات والتعليم، مما يعزز التنمية المهنية للعاملين واستثمار الموارد بكفاءة (الصيرفي، 2009). ويقوم التميز على بناء قوة عمل مبدعة وفعالة في بيئة تدعم التحفيز والاتصال والثقة، مما يعزز الرضا الوظيفي والانتماء (الهلال، 2014). ويتجلى دور الإدارة المدرسية المتميزة من خلال تحقيق جودة في المعلمين والطلبة والمناهج والموارد والشراكات المجتمعية (مسيل وعتريس، 2018).

وتعدُّ سلطنة عُمان من الدول التي تعمل على مواكبة التطور وتعزيز بنية العلم والمعرفة والابتكار؛ فقد أكد جلاله السلطان هيثم - حفظه الله - الاهتمام بقطاع التعليم وتوفير البيئة الداعمة والمحفزة للبحث العلمي، ليكون في سُلّم الأولويات الوطنية وتمكين الأبناء من الإسهام في بناء متطلبات المرحلة المقبلة (مكتب رؤية عُمان، 2019). كما يتضح حرص وزارة التربية والتعليم على تدريب وتأهيل مديري المدارس عبر برنامج القيادة المدرسية لمدة عامين لتعزيز خبراتهم وتحسين الأداء المدرسي ودورهم كقادة للتعليم (وزارة التربية والتعليم، 2016).

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تُعدُّ القيادة المتسامية من الأنماط القيادية التي تكتسب أهمية متزايدة في السياقات التعليمية، خاصةً في ظل التحديات التي تواجهها المدارس الحكومية في سلطنة عُمان، منها التحديات التي تتعلق بالموارد، والتكنولوجيا، والبيئة التعليمية؛ والتي أثبتت تأثيرها السلبي على جودة التعليم وأداء الطلبة كدراسة الشمري (2020)، ما يستدعي استراتيجيات قيادية فعالة لتعزيز التميز المؤسسي، وتُشير نتائج الدراسات السابقة أيضاً إلى أن هناك حاجة مُلحة لفهم كيف يمكن للقيادة المتسامية أن تؤثر في التميز المؤسسي في هذا السياق؛ على سبيل المثال: أوضحت دراسة الصباحي والراشدي (2019) وجود علاقة إيجابية بين القيادة المتسامية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية؛ فقد أكدت نتائجها أن القادة الذين يدعمون معلمهم ويشجعونهم لتطوير مهاراتهم يُسهمون في تحسين الأداء المؤسسي. ودراسة المحروقي والمعمري (2018) التي أظهرت نتائجها أن القيادة المتسامية تُعزز دافعية المعلمين ورضاهم عن العمل؛ ما ينعكس إيجاباً على الأداء الأكاديمي للطلبة، وأوضحت الدراسة ذاتها أن القادة الذين يتبنون نمط القيادة المتسامية يُسهمون في خلق بيئة مدرسية داعمة مُشجعة للابتكار.

ونظراً لقلة الدراسات التي أُجريت في البيئة العُمانية - على حد علم الباحثين - التي بحثت في القيادة المتسامية ودورها في تعزيز التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؛ فقد أعدت الباحثان دراسة استكشافية بالرجوع إلى الأدب النظري للبحث والتقصي عن مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية ومستوى التميز المؤسسي، ثم طُبقت على عدد (30) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة والبريمي في سلطنة عُمان. وقد جاءت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

إنَّ مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية جاء متوسطاً بشكل عام من وجهة نظر أفراد عينة هذه الدراسة؛ حيث جاءت الأبعاد جميعها بمستوى متوسط أيضاً. وفيما يرتبط بمستوى التميز المؤسسي بالمدارس الحكومية بسلطنة عُمان؛ فقد جاء بمستوى متوسط بشكل عام، وأظهرت النتائج مستوى متوسط في أبعاد التميز المؤسسي جميعها.

استناداً إلى ما تقدّم، تتجلى ضرورة إجراء دراسة ميدانية لاستكشاف مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية وعلاقتها بالتميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة للإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما مستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟

أهداف الدراسة وأهميتها

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف؛ منها:

1. تحديد مستوى ممارسة الإدارة المدرسية القيادة المتسامية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
2. قياس مستوى التميّز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف فيما إن وجدت علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية القيادة المتسامية ومستوى التميّز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية هذه الدراسة في الآتي:

• الأهمية النظرية:

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالقيادة المتسامية من خلال تقديم رؤى جديدة عن تأثير هذا النمط القيادي في السياق التعليمي.
2. تُعزّز هذه الدراسة الفهم النظري للعلاقة بين القيادة المتسامية والتميّز المؤسسي؛ ما يساعد الباحثين والمهتمين في تطوير نماذج نظرية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي.
3. توفر الدراسة إطار عمل نظري يمكن استخدامه من قبل الباحثين في المستقبل لدراسة موضوعات مشابهة أو توسيع نطاق البحث في مجالات القيادة والإدارة التعليمية.

• الأهمية التطبيقية:

1. قد تُقدّم النتائج توصيات يمكن أن تساعد صانعي القرار في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عُمان في تطوير سياسات تعليمية تُعزّز تطبيق القيادة المتسامية والتميّز المؤسسي.
2. من الممكن أن تُساعد هذه الدراسة المدارس الحكومية في فهم كيفية تحسين بيئة العمل من خلال تبني أساليب القيادة المتسامية؛ مما يسهم في زيادة رضا المعلمين وفعالية الأداء الأكاديمي.
3. لربّما تُوفّر هذه الدراسة معلومات قيمة يمكن استخدامها في تصميم برامج تدريبية موجهة للقادة التربويين؛ مما يسهم في تعزيز مهارات القيادة المتسامية في المدارس.
4. قد تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحديد استراتيجيات فعالة لتعزيز التميّز المؤسسي؛ ما يؤدي إلى تحسين جودة التعليم وتحقيق نتائج إيجابية للطلبة.

مصطلحات الدراسة

القيادة المتسامية:

يعرفها أفوليو وجاردنر (Avolio & Gardner, 2005, p93) إنها "نمط من القيادة يركز على تعزيز القيم الإنسانية والروح المعنوية بين الأفراد، ويهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال إلهام وتحفيز الأفراد، وتتضمن القيادة المتسامية التعاطف، التمكين، الدعم المعنوي، والتوجيه، والإيجابية، مما يسهم في خلق بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون".

ويُقصد بالقيادة المتسامية إجرائياً بأنها: مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية بأبعادها؛ التي تشمل التعاطف، والتمكين، والدعم المعنوي، والتوجيه، والإيجابية؛ في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، ويتم ذلك من خلال استنباط موجهة للمعلمين؛ تقيس تصوراتهم عن ممارسات القيادة المتسامية في مدارسهم وفقاً لمتغيرات هذه الدراسة.

التميز المؤسسي:

يُعرفه زايري (Zairi, 2000, p54) بأنه: "مجموعة من الخصائص والعمليات التي تساهم في تحقيق أداء عالي وجودة متميزة في المؤسسات، ويتضمن هذا المفهوم عوامل مثل جودة التعليم، الثقافة المدرسية، الابتكار، الرضا الوظيفي، ونتائج الطلبة، ويسعى التميز المؤسسي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة والوصول إلى أهدافها الاستراتيجية".

ويُقصد بالتميز المؤسسي في هذه الدراسة: مستوى تحقق معايير التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، ويتضمن ذلك قياس جودة التعليم، الثقافة المدرسية، الابتكار، الرضا الوظيفي، ونتائج الطلبة؛ من خلال استبانة تستهدف آراء المعلمين في الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات محددة.

حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

1. الحد الموضوعي: تناولت هذه الدراسة علاقة القيادة المتسامية بأبعادها: (القيم، والروحانية، والدعم المعنوي، والتوجيه) بالتميز المؤسسي بأبعاده: (جودة التعليم، والثقافة المدرسية، والابتكار، والرضا الوظيفي، ومهارات الطلبة) في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.
2. الحد الزماني: طُبِّقت هذه الدراسة الميدانية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2025/2024م.
3. الحد المكاني: طُبِّقت هذه الدراسة على المدارس الحكومية بمحافظتي الظاهرة والبريمي في سلطنة عُمان، وقد تم اختيار الباحثين هاتين المحافظتين نظرًا لتنوع البيئات التعليمية، مما يتيح فهماً أعمق لمدى تطبيق القيادة المتسامية ومستويات التميز المؤسسي في سياقات مدرسية مختلفة.
4. الحد البشري: اقتصر على عينة من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: القيادة المتسامية:

تمثل القيادة المتسامية نموذجًا حديثًا من القيادة التي تركز على تعزيز التُمؤين الشخصي والروحي للأفراد داخل المؤسسة، وتعتمد على أبعاد تهدف إلى تحقيق بيئة عمل قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وتسهم في تمكين الأفراد وتحفيزهم نحو التفوق؛ ما يعزز الأداء العام ورفعة المؤسسة، والتالي عرضُ لعدد من أبعادها:

البُعد الأول: القيم:

يُعدُّ بُعد القيم ركيزة رئيسة في القيادة المتسامية، ويركز على ترسيخ النزاهة والرحمة والعدالة لبناء بيئة عمل تحترم الأفراد وتعزز الولاء والأداء (السقاف وأبو سن، 2015). وتعتمد هذه القيادة على ميثاق يُعلي من حقوق العاملين ويعدهم جوهر المؤسسة، ويعزز الثقة من خلال العدالة وتقدير الجهود والشفافية وسياسة الباب المفتوح (الأسدي، 2016).

البُعد الثاني: الروحانية:

يُعدُّ بُعد الروحانية عنصرًا جوهريًا في القيادة المتسامية؛ إذ يضم قيمًا مثل النزاهة والصدق والتواضع وتقدير الذات، وهي قيم تُوجِّه سلوك القائد وتكسبه ثقة الآخرين، مما يعزز الرضا الوظيفي والدافعية نحو المستقبل (Fry & Slocum, 2008). ويرى سبنسر (Spencer, 2016) أن القائد الروحي في المدرسة يعزز التنمية الأخلاقية ويدعم النمو الروحي ويربط المدرسة بالمجتمع ويعزز الانضباط والتعاون، وتسهم القيادة الروحية في بناء بيئة قائمة على الثقة والإلهام وتحفز العاملين والطلبة وتدعم الإبداع والالتزام.

البُعد الثالث: الدعم المعنوي:

يُعدُّ الدعم المعنوي بُعدًا أساسيًا في القيادة المتسامية؛ إذ يسهم في تعزيز العمل الجماعي وتهيئة بيئة نفسية إيجابية تُقدِّر جهود العاملين وتشجعهم على تحقيق إمكاناتهم، مما ينعكس على أدائهم وتوازنهم النفسي (Bass & Riggio, 2006). ويُظهر القائد

المتسامي تقديره للموظفين من خلال الاعتراف بجهودهم، وهو ما ثبت أنه يعزّز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في البيئات التربوية (Smith & Shields, 2021). وتشمل ممارسات الدعم المعنوي التواصل الفعال، والاستماع لاحتياجات العاملين، وتقديم تغذية راجعة بناءة، إضافة إلى تكريم الإنجازات وتحفيز النجاحات (Goleman, 2013).

البُعد الرابع: التوجيه:

يُعرّف التوجيه بأنه عملية تعاونية تهدف إلى تحسين ظروف العمل بما يضمن تحقيق الأهداف (الصيرفي، 2008، ص15). وتبرز أهميته في المؤسسات التعليمية من خلال دوره في تنسيق الجهود وتحفيز العاملين وتجاوز المعوقات باستخدام الاتصال الفعال وبناء العلاقات الإنسانية الإيجابية (الخميسي، 2002؛ رزيق، 2001). ويهدف التوجيه إلى تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات التي تدعم اتخاذ القرارات وتنظيم الموارد بما يعزز المشاركة والتحفيز (طيش، 2008).

ثانياً: التميّز المؤسسي:

يُعدّ التميّز المؤسسي ركيزة أساسية لرفع مستوى الأداء في المؤسسات التعليمية، ويعتمد على استراتيجيات واضحة تعزز القدرة التنافسية والتكيف مع التغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويتجسد في مجموعة من الأبعاد التالية:

البُعد الأول: جودة التعليم:

تُعدّ جودة الخدمات التعليمية عاملاً أساسياً في تحسين أداء الوحدات داخل المؤسسات التربوية ومنحها ميزة تنافسية مستدامة، إذ تسهم التحسينات المستمرة في رفع سمعة المؤسسة وتعزيز تفوقها (المناصير، 2020). وتبرز أهمية الجودة من خلال دور المؤسسات التعليمية في إعداد كفاءات علمية مؤهلة عبر تزويد الطلبة بالمعارف وتنمية التفكير العلمي والمهارات وغرس الاتجاهات الإيجابية (الصالح، 2012). ويتطلب تطبيق الجودة أن تنطلق استراتيجياتها من داخل المدرسة مع تركيز القائد على تدريب العاملين وتمكينهم من التطبيق الفعال (التويجري والغامدي، 2022).

البُعد الثاني: الثقافة المدرسية:

تُعدّ الثقافة المدرسية أحد الأبعاد الأساسية للتميّز، فالثقافة الإيجابية تحفّز الأفراد وتعزز التغيير والتطوير، بينما الثقافة السلبية تقاومهما، وتتأثر بها أداءات الأفراد، وتتسم بالالتزام والتكامل والتكيف والوعي في مدارس إدارة الجودة والتميّز (بدران، 2015).

البُعد الثالث: الابتكار:

تواجه المؤسسات تحديات بيئية متسارعة تتطلب من قادتها التجديد والتكيف دون المساس بالقيم، ويسهم التطوير المؤسسي في تحسين الأداء والتهيؤ للتحديات المستقبلية، مما يجعل بيئة إدارية محفّزة للابتكار ضرورية لتعزيز التفكير الإبداعي (السعيد، 2024). ويعرّف قنديل (2010، ص160) الابتكار بأنه "القدرة على توليد أفكار جديدة ودمجها بطرائق فريدة لفهم المشكلات بشكل مغاير".

البُعد الرابع: الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً في التميّز المؤسسي لما يحققه من توافق بين أهداف القائد والموظفين، وتعزيز احتمالات بلوغ الأهداف عبر دعم المهارات وتوفير التقدير والمكافآت المناسبة. وقد أوضح أيدنتان وكوك (Aydintan & Koc, 2016) أن الرضا الوظيفي يسهم في تحسين جودة الحياة، ولا سيما لدى المعلمين. وتشير على (2020) إلى أن تمكين أعضاء الهيئة التدريسية برفع من مستويات الرضا والاستقرار، ويعزز القدرة على اتخاذ القرار والرقابة الذاتية. وتؤكد السيد (2018) أن السياسات التعليمية والحوافز المادية والمعنوية ونمط القيادة تؤثر بفاعلية في مستوى رضا المعلمين وأدائهم.

البُعد الخامس: نتائج الطلبة:

تُعدّ نتائج الطلبة مؤشراً رئيساً لجودة الأداء المؤسسي في المدارس، إذ تتجاوز الدرجات الأكاديمية لتشمل تنمية المهارات الاجتماعية والقيمية، بما يعكس فعالية القيادة المدرسية. وتشير ميرفي ولويس (Murphy & Louis, 2018) إلى أن نتائج

الطلبة تُجسد مستوى الكفاءة التنظيمية وفاعلية البيئة التعليمية الداعمة. كما يؤكد ليثوود (Leithwood, 2020) أن القيادة المدرسية الفعالة تُسهم مباشرةً في تحسين التحصيل الأكاديمي وغير الأكاديمي.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع هذه الدراسة، وعرضها وفقاً لتسلسلها التاريخي من الأحدث إلى الأقدم

الدراسات المتعلقة بالقيادة المتسامية:

أجرى شلش (2024) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت بفلسطين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المختلط، وطُبِّقَت استبانة على عينة قوامها (296) مُعلِّماً ومعلمة، أما المقابلة فقد أجريت مع (20) مديراً ومديرة، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لمقياس القيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين في مديرية بيرزيت جاءت عالية.

وأجرى شان ومخامرة (2023) دراسة هدفت إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل للقيادة المتسامية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (301) مُعلِّم ومعلمة طُبِّقَت عليهن استبانة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة المتسامية كانت متوسطة.

أما دراسة اللصاصة (2023) فهذهت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقَت استبانة الدراسة على عينة قوامها (30) مديراً ومديرة وتوصلت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية جاءت متوسطة.

بينما هدفت دراسة قاسم (2023) التعرف إلى درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بالسُّمعة التنظيمية في لواء وادي السير بمحافظة العاصمة عَمَّان من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة تكونت من (360) مُعلِّماً ومعلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة في لواء وادي السير من وجهة نظر المعلمين بشكل عام جاءت عالية.

وقام الوعلاني والشمراني (2022) بدراسة هدفت التعرف إلى مدى العلاقة بين القيادة المتسامية والعدالة التنظيمية في مدارس التعليم العام من وجهة نظر المعلمين، واستخدم المنهج الوصفي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (337) مُعلِّماً، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية جاءت بدرجة كبيرة.

وقام جونزلز (Gonzalez, et.al., 2022) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس القيادة المتسامية وعلاقتها بالكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الفلبين لبلدتين دافاو أوورينتال، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (300) مُعلِّم ومعلمة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية بين القيادة المتسامية لمديري المدارس والكفاءة الذاتية للمعلمين في المدارس.

وسعت دراسة سانيت كلانج وآخرون (Sanitklang, et al. 2021) إلى تعرّف درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية لنمط القيادة المتسامية من وجهة نظر الطلبة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي الكمي، والاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتكونت عينة البحث من (342) مدرسة ثانوية في تايلاند، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية جاءت عالية باتجاه محوريّ شؤون الطلبة ومجلس الطلبة.

أما دراسة جدة والمخلافي (2021) فهذهت التعرف إلى درجة ممارسة قادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية لأبعاد القيادة المتسامية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة الدراسة التي تكونت من (517) مُعلِّماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة أبعاد القيادة المتسامية جاءت متوسطة.

الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:

هدفت دراسة السعافين والطويسي (2024) إلى الكشف عن واقع أداء المعلم الداعم في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين الداعمين ومشرفيهم التربويين في المدارس الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة الدراسة على (283) من المعلمين والمشرفين التربويين، وأظهرت النتائج أن واقع أداء المعلم الداعم في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين الداعمين أنفسهم والمشرفين التربويين كان متوسطاً.

وقام أسدي وعاشور وجوارنة (2024) بدراسة هدفت إلى تحديد درجة فاعلية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت استبانة الدراسة على (386) معلماً ومعلمة في المدارس الابتدائية، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً.

وأجرى السباحات والشرمان (2023) دراسة هدفت إلى الكشف عن البراعة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق وعلاقتها بالتميز المؤسسي في محافظة المفرق من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة الدراسة على (350) معلماً ومعلمة، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي بالمدارس الحكومية في محافظة المفرق جاء متوسطاً.

وقام الغامدي (2020) بدراسة للكشف عن واقع إدارة الكفاءات لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، وعلاقته بتحقيق أبعاد التميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة الدراسة على (162) من قائدات المدارس، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تحقيق التميز المؤسسي جاء بدرجة كبيرة.

وأجرى بنغول (Bingol, 2019) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين التميز المدرسي وفعالية إدارة الاجتماعات لدى مديري المدارس الثانوية في تركيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وطبقت استبانة الدراسة على (202) من المعلمين من مدارس الجزء الشرقي من تركيا، وأظهرت النتائج أن مستوى التميز المدرسي جاء متوسطاً، وإن درجة فاعلية إدارة الاجتماعات جاءت متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية إدارة الاجتماعات والتميز المدرسي.

وأجرى سيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017) دراسة هدفت للتعرف إلى العلاقة بين ممارسة القيادة الخادمة والتميز المؤسسي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وطبقت استبانة الدراسة على (326) مديراً ومعلمًا من المدارس الكاثوليكية في تايلاند يشكلون مجتمع الدراسة كاملاً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة الخادمة جاءت عالية، وإن مستوى التميز المؤسسي جاء عالياً.

التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- **منهج الدراسة:** تتفق هذه الدراسة في اتباع المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسات كل من أسدي وعاشور وجوارنة (2024)، والسباحات والشرمان (2023)، والدوسري (2023)، وشنان ومخامرة (2023)، وقاسم (2023)، و(Gonzalez, et.al., 2022)، وبنغول (Bingol, 2019)، وسيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017)؛ فقد اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي.
- **أداة الدراسة:** تتفق هذه الدراسة في أداة الدراسة المستخدمة التي هي الاستبانة مع الدراسات السابقة جميعها؛ بينما دراسة شلش (2024)، فاستخدمت الاستبانة والمقابلة وقائمة الاستقصاء.
- **عينة الدراسة:** تتفق هذه الدراسة في عينة الدراسة التي هي المعلمون مع دراسات كل من شلش (2024)، وأسدي وعاشور وجوارنة (2024)، والسباحات والشرمان (2023)، والدوسري (2023)، وشنان ومخامرة (2023)، وقاسم (2023)، والسابقية (2023)، و(Gonzalez, et.al., 2022)، والوعلاني والشرماني (2022)، وجدة والمخلافي (2021)، والمخمرى (2021)، وبنغول (Bingol, 2019).

أوجه الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة:

- **منهج الدراسة:** اختلفت هذه الدراسة في المنهج المُتبَّع الذي هو المنهج الوصفي الارتباطي مع دراسة اللصاصمة (2023)؛ فقد اتبعت هذه الدراسة المنهج المسحي، وكذلك دراسات الوعلاني والشمراني (2022)، والغامدي (2020)، وبيك (2014)؛ حيث اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي، وتختلف مع دراستي سانيت كلانج وآخرون (Sanitklang, et al. 2021)، و (Sanitklang, et.al., 2021) فقد اتبعت هاتان الدراستان المنهج الكمي، وكذلك دراسات كلٍّ من شلش (2024)، وجدة والمخلافي (2021)، والسعافين والطويسي (2024)؛ فقد اتبعت هذه الدراسات المنهج الوصفي التحليلي.
- **عينة الدراسة:** اختلفت هذه الدراسة في عينة الدراسة مع دراسات كلٍّ من اللصاصمة (2023)، و (Sanitklang, et al., 2021)، والغامدي (2020)، وبيك (2014).

القيمة المضافة للدراسة:

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في تقديم دليل ميداني مُنظَّم من السياق الغماني يربط بين القيادة المتسامية والتميز المؤسسي داخل المدارس الحكومية، حيث لا تكتفي بوصف مستوى الممارسة، بل تكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المتغيرين، بما يساهم في سد فجوة معرفية تتعلق بفاعلية الأنماط القيادية الحديثة في البيئة التعليمية المحلية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ومن أجل التَّوصُّل إلى معلومات وحقائق عن الظاهرة التي تبحث فيها الدراسة الحالية وجمع هذه المعلومات من مجتمعها الأصلي وتحليل ووصف البيانات المُتَحَصَّل عليها كماً وكيفاً، ويهتم المنهج الوصفي بتحديد العلاقات والارتباطات التي تُوجَدُ بين الوقائع، وتصنيفها، وتفسيرها، وتعميمها (البادري، 2016).

مجتمع الدراسة :

تكوّن مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات جميعاً في المدارس الحكومية بمحافظة الظاهرة والبريمي، البالغ عددهم (5286) مُعلِّماً ومعلمة؛ منهم (3818) مُعلِّماً ومعلمة في محافظة الظاهرة، و(1468) مُعلِّماً ومعلمة في محافظة البريمي؛ وفق الكتاب السنوي للإحصاءات التعليمية (وزارة التربية والتعليم، 2023).

عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بالطريقة المُيسَّرة لتكون ممثلةً لمجتمعها، وقد استجاب (362) مُعلِّماً ومُعلِّمةً من المدارس الحكومية في محافظتي الظاهرة والبريمي؛ ما نسبته (6.84%) من حجم المجتمع وهو ما يمثل عينة هذه الدراسة؛ منهم (178) مُعلِّماً ومُعلِّمةً في محافظة الظاهرة؛ ما نسبته (3.36%) من حجم المجتمع، و(184) مُعلِّماً ومُعلِّمةً في محافظة البريمي؛ ما نسبته (3.48%) من حجم المجتمع؛ التي تم أخذها من المدارس الحكومية في محافظتي الظاهرة والبريمي بسلطنة عُمان، وذلك حسب جدول كريجسي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970).

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لتكون أداة رئيسة لهذه الدراسة وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بِمُنْعَرِجات هذه الدراسة التي تناولت مستوى ممارسة القيادة المتسامية؛ بأبعادها (القيم، الروحانية، الدعم المعنوي، التوجيه)، على التميز المؤسسي؛ بأبعاده: (جودة التعليم، الثقافة المدرسية، الابتكار، الرضا الوظيفي، ومهارات الطلبة) في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؛ كدراسات شلش (2024)، وشنان ومخامرة (2023)، والصلاصمة (2023)، وقاسم (2023)، والوعلاني والشمراني (2022) في القيادة المتسامية، ودراسات السعافين والطويسي (2024)، وأسدي وعاشور وجوارنة (2024)، والسباحات والشمران (2023)، والدوسري (2023)، والغامدي (2020)؛ في التميز المؤسسي.

وقد تكوّنت أداة الدراسة في صورتها الأولية من ثلاثة أجزاء: اشتمل الجزء الأول على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة هذه الدراسة التي هي: (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المحافظة). وقد اشتمل الجزء الثاني من الاستبانة على (22) عبارة مُوزَّعةً على الأبعاد الأربعة للقيادة المتسامية؛ التي هي: (القيم، الروحانية، الدعم المعنوي، التوجيه). أما الجزء الثالث من الاستبانة فقد اشتمل على (25) عبارة مُوزَّعةً على الأبعاد الخمسة للتميز المؤسسي؛ التي هي: (جودة التعليم، الثقافة المدرسية، الابتكار، الرضا الوظيفي، ومهارات الطلبة)؛ ويوضِّح الملحق (3) أداة هذه الدراسة في صورتها الأولية.

صدق أداة الدراسة:

بعد الانتهاء من تطوير الاستبانة تم حساب صدقها بطريقتين هما الصدق الظاهري؛ وهو صدق المُحكِّمين، وكذلك حساب صدق عبارات الاستبانة؛ بحساب درجة ارتباط كل عبارة من العبارات بالبُعد الذي تنتمي إليه، بالإضافة إلى حساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson)، لحساب مدى ارتباط محاور الأداة مع الدرجة الكلية لها.

1. الصدق الظاهري: لِلتَّحَقُّقِ مِنَ الصِّدْقِ الظَّاهِرِيِّ لِأَدَاةِ الدِّرَاسَةِ (صِدْقِ المُحَكِّمِينَ) تَمَّ عَرَضُهَا فِي صَوْرَتِهَا الْأَوَّلِيَّةِ عَلَى (10) مُحَكِّمِينَ مِنْ دَوْرِي الْإِخْتِصَاصِ، لِلْحُكْمِ عَلَى مَسْتَوَى وَضُوحِ الْعِبَارَاتِ وَسَلَامَةِ الصِّيَاغَةِ اللَّغَوِيَّةِ لَهَا وَمَسْتَوَى انْتِمَاءِ الْعِبَارَةِ إِلَى الْبُعْدِ الَّذِي تَنْدَرِجُ تَحْتَهُ وَحَذْفِ أَوْ إِضَافَةِ مَا يَرَوْنَهُ مَنَاسِبًا، وَقَدْ عَادَتِ الْإِسْتِبَانَاتُ مُحَكَّمَةً جَمِيعًا وَأُجْمِعَ الْمُحَكِّمُونَ عَلَى صِدْقِهَا وَمُلَاءَمَتِهَا لِقِيَاسِ الْأَبْعَادِ الَّتِي وُضِعَتْ مِنْ أَجْلِهَا، وَقَدْ تَمَّ إِجْرَاءُ التَّعْدِيلَاتِ فِي ضَوْءِ مَلْحُوظَاتِ الْمُحَكِّمِينَ:

وَبَلَغَتْ عِبَارَاتُ الْإِسْتِبَانَةِ فِي شَكْلِهَا النَّهَائِيِّ إِلَى (47) عِبَارَةً مُوزَّعةً عَلَى مَحَوْرَيْنِ؛ وَتَمَّ تَبْيِيحُ تَدْرُجِ لِيكِرْتِ (Likert Scale) الْخَمَاسِيِّ؛ لِإِجَابَةِ عَنِ عِبَارَاتِ الْإِسْتِبَانَةِ عَلَى النَّحْوِ التَّالِي: (5=عالية جدًا، 4=عالية، 3=متوسط، 2=منخفضة، 1=منخفضة جدًا).

2. صدق البناء: لِاسْتِخْرَاجِ دَلَالَاتِ صِدْقِ الْبِنَاءِ (الِاتِّسَاقِ الْدَاخِلِيِّ) لِمَحَوْرِ الْقِيَادَةِ الْمَتَسَامِيَةِ الْمُتَكَوِّنِ مِنْ (22) عِبَارَةً؛ فَقَدْ اسْتِخْرَجَتِ الْبَاخِتَانِ الْإِرْتِبَاطَ الْمُصَحِّحَ لِلْعِبَارَاتِ مَعَ الْبُعْدِ الَّذِي تَنْتَمِي إِلَيْهِ وَالْأَبْعَادِ بَعْضُهَا وَالدَّرَجَةِ الْكَلِيَّةِ لِلْمَحَوْرِ، فِي عِيْنَةِ الدِّرَاسَةِ الْاسْتِطْلَاعِيَّةِ الَّتِي تَكُونَتْ مِنْ (30) مُعَلِّمًا وَمُعَلِّمَةً مِنْ خَارِجِ عِيْنَةِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ الْأَصْلِيَّةِ، هَذَا وَتَرَاحَتْ مَعَامَلَاتُ إِرْتِبَاطِ الْفَقْرَاتِ مَعَ الْأَدَاةِ كَكُلِّ تَرَاحَتْ بَيْنَ (0.638-0.933) وَمَعَ الْأَبْعَادِ كَكُلِّ (0.514-0.889) وَكَانَتْ دَالَّةً إِحْصَائِيًّا عِنْدَ مَسْتَوَى دَلَالَةِ (0.01)؛ إِذْ تُنْصَفُ بِمَعَامِلِ إِرْتِبَاطِ عَالٍ دَالًّا إِحْصَائِيًّا مَنَاسِبًا لِأَهْدَافِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ.

ثبات محور القيادة المتسامية:

لِلتَّحَقُّقِ مِنْ ثَبَاتِ الْإِسْتِبَانَةِ؛ قَامَتِ الْبَاخِتَانِ بِإِحْتِسَابِ مَعَامِلِ الْإِتِّسَاقِ الْدَاخِلِيِّ (أَلْفَا كَرُونِبَاخ) فِي مَحَوْرِ الْقِيَادَةِ الْمَتَسَامِيَّةِ عَلَى نَتَائِجِ اسْتِجَابَاتِ الْعِيْنَةِ الْعَشَوَانِيَّةِ؛ وَيُوضِحُ الْجَدْوَلُ (1) مَعَامِلِ الْإِتِّسَاقِ الْدَاخِلِيِّ لِلْأَبْعَادِ بِالدَّرَجَةِ الْكَلِيَّةِ لِمَحَوْرِ الْقِيَادَةِ الْمَتَسَامِيَّةِ:

جدول (1) معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمحور القيادة المتسامية

البُعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
القيم	5	0.861**
الروحانية	6	0.852**
الدعم المعنوي	5	0.722**
التوجيه	6	0.802**

**دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يُتَبَيَّنُ مِنَ الْجَدْوَلِ (1) أَنَّ مَعَامِلَ الْإِتِّسَاقِ الْدَاخِلِيِّ (أَلْفَا كَرُونِبَاخ) لِمَحَوْرِ الْقِيَادَةِ الْمَتَسَامِيَّةِ بَلَغَتْ (0.805) وَهِيَ قِيَمَةٌ عَالِيَةٌ فِي مَقَايِسِ الْعُلُومِ الْإِنْسَانِيَّةِ؛ مَا يُشِيرُ إِلَى أَنَّ الْإِسْتِبَانَةَ يَتَمَتَّعُ بِدَرَجَةٍ ثَبَاتٍ عَالِيَةٍ.

المحور الثاني: التميز المؤسسي:

لِاسْتِخْرَاجِ دَلَالَاتِ صِدْقِ الْبِنَاءِ لِمَحَوْرِ التَّمَيِّزِ الْمَوْسَسِيِّ الْمُتَكَوِّنِ مِنْ (25) عِبَارَةً؛ فَقَدْ اسْتِخْرَجَتِ الْبَاخِتَانِ الْإِرْتِبَاطَ الْمُصَحِّحَ لِلْعِبَارَاتِ مَعَ الْبُعْدِ الَّذِي تَنْتَمِي إِلَيْهِ وَالْأَبْعَادِ بَعْضُهَا وَالدَّرَجَةِ الْكَلِيَّةِ، وَقَدْ تَرَاحَتْ مَعَامَلَاتُ إِرْتِبَاطِ الْفَقْرَاتِ مَعَ الْأَدَاةِ كَكُلِّ بَيْنَ (506-0.768)، وَمَعَ الْأَبْعَادِ كَكُلِّ (0.719-0.882)، وَكَانَتْ دَالَّةً إِحْصَائِيًّا عِنْدَ مَسْتَوَى دَلَالَةِ (0.01)؛ إِذْ تُنْصَفُ بِمَعَامِلِ إِرْتِبَاطِ عَالٍ دَالًّا إِحْصَائِيًّا مَنَاسِبًا لِأَهْدَافِ هَذِهِ الدِّرَاسَةِ، وَلِذَلِكَ لَمْ يُحَذَفْ أَيُّ مِنْ هَذِهِ الْعِبَارَاتِ.

ثبات محور التميز المؤسسي:

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ قامت الباحثتان باحتساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) في محور التميز المؤسسي على نتائج استجابات العينة العشوائية، ويوضح الجدول (2) معامل الاتساق الداخلي للأبعاد بالدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي:

جدول (2) معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للأبعاد والدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي

معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
0.894**	5	جودة التعليم
0.840**	5	الثقافة المدرسية
0.795**	5	الابتكار
0.889**	5	الرضا الوظيفي

** دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من الجدول (2) أن معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمحور التميز المؤسسي بلغت (0.861) وهي قيمة عالية في مقاييس العلوم الإنسانية؛ ما يشير إلى أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية.

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد الانتهاء من إعداد أداة الدراسة والتأكد من صحتها وثباتها؛ تم الحصول على مهمة تسهيل باحث من قسم التربية والدراسات الإنسانية؛ بهدف مخاطبة دائرة الدراسات التربوية والتعاون الدولي في وزارة التربية والتعليم برسالة إلكترونية للحصول على موافقة لتطبيق أداة هذه الدراسة، وبعد رد وزارة التربية والتعليم بالموافقة تمت مخاطبة المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الظاهرة ومحافظة البريمي في سلطنة عُمان لتسهيل مهمة التطبيق والحصول على إذن لهذه المهمة.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية الوصفية والتحليلية المناسبة للتحقق من صحة كل تساؤل من تساؤلات هذه الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو الآتي: معامل الارتباط ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) ومعامل الارتباط المُصَحَّح لاختبار مستوى ثبات أداة هذه الدراسة، المتوسط لحسابي (Mean): لمعرفة مستوى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد هذه الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، الانحراف المعياري (standard Deviation): للتعرف إلى مستوى انحراف استجابات أفراد هذه الدراسة لكل عبارة من عبارات مُتَغَيَّرَات هذه الدراسة عن وسطها الحسابي، ويُلاحَظ أن الانحراف المعياري يُوَضِّحُ التَّسْتِثَاتِ في استجابات أفراد عينة هذه الدراسة لكل عبارة من عبارات مُتَغَيَّرَات هذه الدراسة؛ فكلما اقتربت قيمته من الصفر تَرَكَّزَتِ الاستجابات وانخفضت تَشْتُتُهَا بين المقياس، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson): لحساب معاملات الارتباط بين كل مقياس والدرجة الكلية للأداة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

معيار الحكم على نتائج الدراسة:

للكم على تقديرات أفراد عينة هذه الدراسة اعتمد الباحث المعيار الآتي؛ إذ تم تحديد طول الخلايا وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على القيمة الكبرى في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.8=5÷4)، وبعد ذلك أُضِيقت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية؛ وجدول (3) يوضح ذلك:

جدول (3) الحدود الدنيا، والحدود العليا لمقياس ليكرت الخماسي

م	المدى	مستوى الممارسة
1	4.20 - 5	عالٍ جداً
2	3.40 - 4.19	عالٍ
3	2.60 - 3.39	متوسط
4	1.80 - 2.59	منخفض
5	1 - 1.79	منخفض جداً

الإجابة عن أسئلة الدراسة

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصّ على الآتي:

ما مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال فقد استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة هذه الدراسة على أبعاد القيادة المتسامية مُرتَّبَةً تَرْتِيبًا تَنَازُلِيًّا؛ والجدول (4) يوضح ذلك:

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مُرتَّبَةً تَنَازُلِيًّا حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الممارسة
1	1	القيم	3.89	0.19	عالٍ
2	2	الروحانية	3.39	0.25	متوسط
3	3	التوجيه	3.18	0.11	متوسط
4	4	الدعم المعنوي	2.05	0.14	منخفض
		الأداء الكلي	3.13	0.08	متوسط

يُظهر الجدول (4) أن مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى ممارسة متوسط عمومًا، وجاءت بمستوى ممارسة منخفض إلى عالٍ في الأبعاد جميعها؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.05-3.89)، وانحراف معياري تراوح بين (0.11-0.25)، وبلغ المتوسط العام (3.13) بانحراف معياري عام (0.08)؛ حيث جاء في الرتبة الأولى بُعد القيم بأعلى بمتوسط حسابي بلغ (3.89) وانحراف معياري (0.19) بمستوى عالٍ. تلاه في الرتبة الثانية بُعد الروحانية بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.25) بدرجة متوسطة. تلاه في الرتبة الثالثة بُعد التوجيه بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، وانحراف معياري (0.11) بدرجة متوسطة أيضًا. وفي الرتبة الرابعة بُعد الدعم المعنوي بمتوسط حسابي بلغ (2.05)، وانحراف معياري (0.14) بدرجة منخفضة.

ويمكن تفسير مجيء نتائج الممارسة بمستوى متوسط إلى أن البعض من مديري المدارس قد يمارسون القيادة المتسامية بمستوى ليس ضعيف لكنه ليس عاليًا أيضًا؛ ما قد يعني وجود توجهات قيادية تعتمد على القيم العليا، لكن بدرجة غير متكاملة أو متفاوتة بين المديرين، وقد يعود المستوى المتوسط إلى القصور في تطبيق أبعاد القيادة المتسامية لدى بعض المديرين، كذلك نقص البرامج التدريبية التي تُعزِّز هذا النمط من القيادة في القطاع التعليمي، وقد يكون تفاوت مستوى ممارسة المديرين بتطبيق القيادة المتسامية باختلاف المدارس والبيئات التعليمية.

وتُعزِّز الباحثان هذه النتيجة إلى أنه قد يكون هناك قصور في بعض أبعاد القيادة المتسامية؛ وهو ما يستدعي تطوير هذه الجوانب لتعزيز تأثيرها في بيئة العمل التربوي، فالقيادة المتسامية وفقًا لما تمت الإشارة إليها في الأدب النظري تعني قدرة القائد على توجيه المعلمين نحو أهداف تربوية سامية تتجاوز الأهداف المادية، وتحفيز القيم الإنسانية كالإيثار، والتسامح، والنزاهة في العمل المدرسي. لذلك ترى الباحثان من المهم العمل على تعزيز ثقافة القيادة المتسامية من خلال التدريب، وتطوير السياسات التعليمية، وتحفيز المديرين على تبني ممارسات أكثر تركيزًا على القيم الإنسانية والغايات التربوية العليا.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كلٍّ من شنان ومخامرة (2023)، واللصاصمة (2023)، وجدة والمخلافي (2021)؛ التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية كانت بدرجة متوسطة. بينما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسات كلٍّ من شلش (2024)، وقاسم (2023)، والوعلائي والشمراني (2022)، وسانيت كلانج وآخرون (Sanitklang, et al. 2021)؛ التي توصلت نتائجها إلى أن درجة ممارسة القيادة المتسامية كانت بدرجة عالية.

ثانيًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصّ على الآتي:

ما مستوى التميُّز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين؟ من أجل الإجابة عن هذا السؤال استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة هذه الدراسة لمستوى التميُّز المؤسسي وأبعاده مُرتَّبَةً تَرْتِيبًا تَنَازُلِيًّا؛ وجدول (5) يوضح ذلك:

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين مُرتبةً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
1	1	مهارات الطلبة	4.19	0.61	عال
2	2	الثقافة المدرسية	3.40	0.39	عال
3	3	الابتكار	3.39	0.50	متوسط
4	4	جودة التعليم	3.32	0.30	متوسط
5	5	الرضا الوظيفي	2.59	0.32	منخفض
		الأداء الكلي	3.38	0.31	متوسط

يُظهر الجدول (5) أن مستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى متوسط عموماً، وجاء بمستويات منخفضة إلى عالٍ في الأبعاد جميعها؛ بمتوسطات حسابية تراوحت بين (2.59-4.19)، وانحراف معياري تراوح بين (0.30-0.61)، وبلغ المتوسط العام (3.38)، وانحراف معياري عام (0.31)؛ حيث جاء في الرتبة الأولى بُعد مهارات الطلبة بأعلى بمتوسط حسابي بلغ (4.19)، وانحراف معياري (0.61)، ومستوى عالٍ. تلاه في الرتبة الثانية بُعد الثقافة المدرسية؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.40)، وانحراف معياري (0.39)، ومستوى عالٍ أيضاً. تلاه في الرتبة الثالثة بُعد الابتكار؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، وانحراف معياري (0.50)، ومستوى متوسط. تلاه في الرتبة الرابعة بُعد جودة التعليم؛ بمتوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (0.30)، ومستوى متوسط. تلاه في الرتبة الخامسة بُعد الرضا الوظيفي؛ بمتوسط حسابي بلغ (2.59)، وانحراف معياري (0.32)، ومستوى منخفض.

وهذه النتيجة قد تعني أن المدارس لا تُحقّق التميز المؤسسي بدرجة عالية؛ لكنها في الوقت نفسه ليست في حالة قصور، وقد يشير ذلك إلى وجود بعض المجالات التي يتم فيها تحقيق التميز؛ غير أنها ما زالت هناك مجالات يمكن تحسينها للوصول إلى مستويات التميز العليا، وتُعزّو الباحثان هذه النتيجة أنه قد تكون هناك صعوبات في الإدارة المدرسية؛ منها ضعف التنسيق بين المعلمين والإدارة، أو نقص التدريب المهني المستمر للمعلمين؛ ما يؤثر في التميز المؤسسي، كذلك قد تكون الموارد المادية والتكنولوجية غير كافية؛ ما يؤثر في القدرة على تحسين التعليم واستخدام أساليب تعليمية مبتكرة، أيضاً تُعزّو الباحثان كذلك هذه النتيجة إلى أنه قد تؤثر الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية للمجتمع المحلي في قدرات المدارس في تحسين أدائها المؤسسية.

كما يمكن تفسير مستوى عالٍ في بُعد مهارات الطلبة يقابله مستوى متوسط في جودة التعليم؛ لأن اكتساب المهارات لا يعتمد فقط على جودة التدريس داخل الصف، بل يتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل: التعلم الذاتي، البيئة الرقمية، الأنشطة المدرسية والمجتمعية، ودعم الأسرة والمجتمع. وبالتالي يمكن القول إن مهارات الطلبة قد تتطور نتيجة مصادر تعلم متعددة، حتى وإن كانت جودة التعليم الصّفي في مستوى متوسط.

ويمكن للباحثة تفسير هذه النتيجة في ضوء انعكاسها على بيئة العمل فالرضا الوظيفي؛ إنه قد يشعر المعلمون بوجود فرص لتحسين بيئة العمل المدرسي، لكن في الوقت ذاته قد يواجهون تحديات تؤثر في تحفيزهم لتحقيق نتائج أفضل، وكذلك التعاون والتحسين المستمر؛ قد تكون هناك حاجة إلى تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل المدرسة وخلق بيئة تُشجّع المشاركة الفعالة للمعنيين جميعهم من المعلمين والإدارة.

وبناءً على هذه النتيجة، وكذلك نتيجة الدراسة الاستكشافية التي قامت بها مُسبقاً؛ إن التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بمحافظتي الظاهرة والبريمي في سلطنة عُمان يحتاج إلى تحسين في العديد من المجالات للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء المؤسسي، لكنها في الوقت نفسه تُوفّر أساساً جيداً يمكن البناء عليه.

وقد اتفقت نتائج هذه المحور مع دراسات السعافين والطويس (2024)، والسباحات والشمران (2023)، وبنغول (Bingol, 2019)؛ التي توصلت نتائجها بأن التميز المؤسسي كان متوسطاً. واختلفت نتائج هذه المحور مع دراسات أسدي وعاشور وجوارنة (2024)، والدوسري (2023)، والغامدي (2020)، وسيريسوكليب وأريراتانا ونغانغ (Sirisookslip, Ariratana, & Ngang, 2017)، وبيك (Beck, 2014)؛ التي توصلت نتائجها بأن التميز المؤسسي كان عالياً.

ثالثاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نصَّ على الآتي:

هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الموضَّح في جدول (6)، واستخدام معيار كريجسي ومورجان (Krejcie and Morgan, 1970) في تفسير قوة معامل الارتباط؛ يظهر ذلك في جدول (6):

جدول (6) تفسير مستوى قوة معامل الارتباط

مستوى قوة معامل الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ضعيفة جداً	0,00 - أقل من 0,30
ضعيفة	0,30 - أقل من 0,50
متوسطة	0,50 - أقل من 0,70
قوية	0,70 - أقل من 0,90
قوية جداً	0,9 - إلى 1

وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة الحالية على مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية ومستوى التميز المؤسسي؛ يظهر ذلك في الجدول (7) الآتي:

جدول (7) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين مستوى ممارسة الإدارة المدرسية للقيادة المتسامية ومستوى التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان

المجموع الكلي للقيادة المتسامية	التوجيه	الدعم المعنوي	الروحانية	القيم	الأبعاد
.814**	.623**	.711**	.580**	.655**	جودة التعليم
قوية	متوسطة	قوية	متوسطة	متوسطة	قوة العلاقة
.880**	.725**	.790**	.685**	.750**	الثقافة المدرسية
قوية	قوية	قوية	متوسطة	قوية	قوة العلاقة
.610**	.685**	.556**	.410**	.491**	الابتكار
متوسطة	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة	قوة العلاقة
.744**	.695**	.751**	.785**	.617**	الرضا الوظيفي
قوية	متوسطة	قوية	قوية	متوسطة	قوة العلاقة
.747**	.589**	.604**	.472**	.532**	مهارات الطلبة
قوية	متوسطة	متوسطة	ضعيفة	متوسطة	قوة العلاقة
.932**	.732**	.754**	.655**	.703**	المجموع الكلي للتميز المؤسسي
قوية جداً	قوية	قوية	متوسطة	قوية	قوة العلاقة

**دالة عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (7) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين أبعاد مقياس ممارسة القيادة المتسامية جميعها وأبعاد مقياس التميز المؤسسي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان، وإن قوة العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة المتسامية والتميز المؤسسي ليست قوية جداً؛ بل تُوصف بأنها متوسطة إلى قوية، كذلك نجد العلاقة بين القيادة المتسامية والتميز المؤسسي قوية؛ مما يؤكد وجود تأثير فعلي للقيادة المتسامية على مستوى التميز المؤسسي.

وتفسّر الباحثتان هذه النتيجة والتي تراوحت ما بين الضعيفة المتوسطة والقوية بين القيادة المتسامية والتميز المؤسسي، بأن ذلك قد يرجع ذلك إلى عوامل أخرى تؤثر بشكل أكبر في التميز المؤسسي؛ منها: البنية التحتية والموارد المتاحة؛ الكفاءة المهنية للمعلمين والكفاءات الإدارية؛ السياسات والإجراءات الإدارية والتنظيمية؛ الدافعية لدى العاملين والطلبة، وهذا يعني أن القيادة المتسامية ربما ليست العامل الوحيد المؤثر في التميز المؤسسي؛ بل هي واحدة من عوامل عدة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. علماً بأن الباحثتين لم تجداً أي دراسة اتفقت أو اختلفت مع نتائج هذا السؤال.

توصيات الدراسة

- تقديم دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز الشفافية، تحسين مهارات الاتصال والتواصل داخل المدارس.
- تحليل نتائج الاختبارات الفصلية بشكل دوري؛ ما يسمح بتقديم الدعم في الوقت المناسب للطلبة الذين يحتاجون إلى مساعدة.
- توفير مجموعة واسعة من الوسائل التعليمية لتحسين مستويات الطلبة التحصيلية؛ ما يساهم في تحسين جودة التعليم بشكل عام.
- تطبيق سياسة "احترام الجميع" بشكل فعال، مع التركيز على تعليم الطلبة أهمية الاحترام والمساواة؛ ما يساهم في خلق بيئة تعليمية إيجابية.
- إجراء دراسة تحليلية في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أسدي، ليلي؛ عاشور، محمد؛ جوارنة، طارق. (2024). فاعلية الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي. المجلة التربوية الأردنية- الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 9، 282-258. <https://search.mandumah.com/Record/1491234/Description#tabnav>
- الأسدي، محمد. (2016). دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية: دراسة تحليلية للأراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة كربلاء. <https://uokerbala.edu.iq/wp-content/uploads/2020/07/Rp-Role-Of-values-based-Leadership-in-enhancing-of-strategic-human-resources-capabilities.pdf>
- الأغا، صهيب؛ العساف، محمود. (2015). الإدارة والتخطيط التربوي نماذج وتطبيقات عملية. عمّان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- البادري، سعود. (2016). مهارات البحث العلمي. إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بدران، شبل. (2015). الثقافة المدرسية. الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- البشري، قدريّة. (2015). أخلاقيات مهنة التعليم. عمّان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- التمام، عبد الله. (2016). واقع القيادة الخادمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمين: دراسة ميدانية. مجلة العلوم التربوية، 24(1)، 309-255. <https://search.mandumah.com/Record/777374>
- التويجري، أريج؛ الغامدي، رحاب. (2022). واقع استثمار قادة المدارس في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: محافظة الخرج أنموذجاً. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز فرع التربية- دائرة الدراسات العليا والبحث العلمي، (27)، 206-271. <https://doi.org/10.55074/hesj.v0i27.603>
- جدة، علي؛ المخلافي، سلطان. (2021). القيادة المتسامية لدى قادة المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بنظير الثقافة التنظيمية. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية- جامعة تعز فرع التربية، (16)، 555-528. <https://doi.org/10.55074/2152-000-016-019>

- خضير، ليلي؛ العامري، فراس. (2020). تأثير القيادة المتسامية في تعزيز الأداء الجامعي: بحث ميداني. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26(121)، 155-175. <https://doi.org/10.3095/jeas.v26i121.1945>.
- الخميسي، السيد. (2002). قراءات في الإدارة المدرسية: أسسها النظرية وتطبيقاتها المدنية والعملية. الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- الدوسري، متعب فهاد مترك. (2023). مدى توافر أبعاد القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بوادي الدواسر وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث غزة، 7(8)، 21-1.
- رزيق، إيهاب. (2001). الإدارة والأسس والوظائف لسلسلة الإدارة في الأسبوع. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- السباحات، نسرین عایش؛ الشerman، منيرة محمود. (2023). البراعة التنظيمية وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- سلسلة العلوم الإنسانية، 39(2)، 1-19.
- السعافين، تغريد؛ الطويسي، أحمد. (2024). واقع أداء المعلم الداعم في المدارس الحكومية في الأردن في ضوء المعايير العالمية للتميز المؤسسي. العلوم التربوية- جامعة القاهرة، 32(2)، 429-458. https://journals.ekb.eg/article_373270_0a4ef5b87cb2e8aa736c998bb35e2b69.pdf#page=1.00&gsr=0
- السعيد، عبد الله. (2024). الإبداع المؤسسي وعلاقته بالسلوك التنظيمي في المدارس الحكومية بسلطنة عُمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة نزوى.
- السقاف، صفون؛ أبو سن، أحمد. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية. مجلة العلوم الاقتصادية، 16(1)، 71-91. <https://repository.sustech.edu/handle/123456789/17690>
- السيد، سماح. (2018). تحسين جودة الحياة الوظيفية لمعلمي مدارس التعليم الثانوي العام في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية، كلية التربية، 1(33)، 249-290. <https://doi.org/10.21608/muja.2018.110084>
- شلش، باسم. (2024). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة المتسامية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في مديرية بيرزيت. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية- جامعة القدس المفتوحة، 15(45)، 175-191.
- الشمري، أحمد. (2020). التحديات التي تواجه المدارس الحكومية في سلطنة عُمان: لمحة عامة. المجلة الدولية للإدارة التعليمية، 34(2)، 123-134.
- شنان، أسيل؛ مخامرة، كمال. (2023). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية بمديرية تربية وتعليم جنوب الخليل وعلاقتها بمستوى الاستغراق الوظيفي لمعلميهم. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 31(2)، 239-262. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1672260>
- الشهري، خالد؛ المخلاقي، محمد. (2019). أنماط القيادة لدى مديري المدارس الثانوية في المنطقة الشرقية ومدى فاعليتها وفق نظرية "هرسي وبلانشارد". مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(2)، 167-204. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=253911>
- الصالح، عثمان. (2012). بناء الميزة التنافسية في الجامعات الحكومية السعودية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

- الصباحي، محمد؛ الرشدي، أحمد. (2019). القيادة المتسامية والتميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية العُمانية. مجلة الإدارة التعليمية، 57(3)، 295-310.
- الصيرفي، محمد. (2008). هندرة الموارد البشرية. الإسكندرية: مؤسسة الدولية للنشر.
- الصيرفي، محمد. (2009). التميز المؤسسي للعاملين في قطاع التربية والتعليم. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- طبش، مصعب. (2008). دور نُظْم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة واتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة. [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية غزة.
- عبد الله، محمد. (2017). درجة ممارسة المهارات القيادية المتسامية لدى مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت.
- غازي، علي. (2014). الممارسات التطبيقية لمعايير النتائج لتحقيق التميز المؤسسي. جمعية إدارة الأعمال العربية، (146)، 6-13. <https://search.mandumah.com/Record/699322>
- الغامدي، فوزية. (2020). إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. مجلة كلية التربية- جامعة كفر الشيخ، 20(4)، 205-234. <https://search.mandumah.com/Record/1094622>
- قاسم، آلاء. (2023). القيادة المتسامية لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالسمعة التنظيمية. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
- قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمّان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- اللصاصمة، وداد. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء القصر بمحافظة الكرك للقيادة المتسامية من وجهة نظرهم أنفسهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية- المركز القومي للبحوث غزة، 7(8)، 22-43. <https://search.mandumah.com/Record/1365455>
- المحروقي، رائد؛ المعمري، خالد. (2018). تأثير القيادة المتسامية على دافعية المعلمين في المدارس العُمانية. مجلة الدراسات التعليمية العُمانية، 2(1)، 45-60. <https://doi.org/10.33977/1182-015-045-011>
- المحمادي، محمد. (2014). درجة ممارسة مدير مكاتب التربية والتعليم بمكة المكرمة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- مسعودة، حلموس. (2020). أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة المركز الجوهري للتصوير الطبي بالأغواط الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي جامعة الأغواط، 11(2)، 215-231. <https://search.mandumah.com/Record/1180134>
- مسيل، محمود؛ عتريس، محمد. (2018). تصور مقترح للتميز التنظيمي بالمدارس المصرية في النماذج العالمية للتميز المدرسي. مجلة كلية التربية ببناها، 29(116)، 513-554. <https://search.shamaa.org/fullrecord?ID=307030>
- مكتب رؤية عُمان (11 سبتمبر 2019). مُسوِّدة وثيقة الرؤية.
- المناصير، عهود. (2020) الجدارة التنظيمية وعلاقتها بالميّزة التنافسية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر المعلمين. [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- ناصف، ميرفت؛ هاشم، نهلة. (2010). رؤية مقترحة لتحقيق التميز بالمدارس المصرية في ضوء جوائز التميز الدولية. دراسات تربوية واجتماعية، جامعة العاصمة، 16(3)، 11-132.
<https://search.mandumah.com/Record/65956>
- الهلالات، صالح. (2014). إدارة التميز الممارسة الحديثة في إدارة منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية والتعليم. (2016). دليل المعهد التخصصي للتدريب المهني للمعلمين. مسقط: وزارة التربية والتعليم.
- وزارة التربية والتعليم. (2020). رؤية عُمان 2040. سلطنة عُمان.
- وزارة التربية والتعليم. (2023). الكتاب الإحصائي السنوي، مسقط: سلطنة عُمان.
- الوعلائي، عبد الله؛ الشمراي، حامد. (2022). القيادة المتسامية لدى قادة مدارس التعليم العام وعلاقتها بالعدالة التنظيمية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس- رابطة التربويين العرب، 143(1)، 255-286.
<https://search.shamaa.org/FullRecord?ID=408641>

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Aydintan, B., & Koç, H. (2016). The relationship between job satisfaction and life satisfaction: an empirical study on teachers. *International Journal of Business and Social Science*, 7(10), 72-80. https://ijbssnet.com/journals/Vol_7_No_10_October_2016/8.pdf
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Beck, R. (2014). Elementary schools in California's commitment to achieving outstanding performance, *Journal of Researcher*, 6(2), pp. 25-41.
- Bingol, A. (2019). School effectiveness and school administrators' meeting management competencies. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11 (5), 226-233.
<https://doi.org/10.15345/iojes.2019.05.016>
- Fry, L. W. & Slocum, J. W. (2008), Maximizing the Triple Bottom Line through Spiritual Leadership, *Organizational Dynamics*, 37(1), 86-96.
- Goleman, D. (2013). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Gonzalez, C., & Pelayo, E. J. U. (2022). The Mediating Effect of Leader Accountability on the Relationship between Transcendental Leadership of School Heads and Teacher Self-Efficacy. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 3(2), 83-104. <https://doi.org/10.51629/ijeamal.v3i2.89>
- Khan, M. A., Ali, M., & Ali, S. (2019). The impact of transcendent leadership on teachers' job satisfaction and students' academic performance. *Journal of Educational Administration*, 57(5), 519-534. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JEA-01-2019-0008>

-
- Koech, P. M., & Namusonge, G. S. (2012). The effect of leadership styles on organizational performance at state corporations in Kenya. *International Journal of Business and Commerce*, 2(1), 1-12.
<https://scispace.com/pdf/the-effect-of-leadership-styles-on-organizational-3evkom0phn.pdf>
 - Krejcie, R. V., & Morgan, D.W., (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*.
 - Leithwood, K., & Sun, J. (2020). How school leadership influences student learning: A test of the four-path model. *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599.
<https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
 - Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership: An update on its empirical research and implications for the future. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
 - Murphy, J., & Louis, K. S. (2018). *Positive school leadership: Building capacity and strengthening relationships*. Teachers College Press.
 - Sanitklang, D., Xupravati, P., Siri, P. (2021). Secondary School Management According to the Concept of Developing Transcendental Leadership in Student, *Journal of education*, 49(1):201-206. <https://so02.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/249886>
 - Spencer, C. E. (2016). A Study of the Impact of Prior Catholic and Public School Experiences on the Spiritual Leadership of Lay Principals in Catholic Elementary Schools. *Degree Of Doctoral*, Catholic University of America.
 - Smith, P., & Shields, J. (2021). The impact of moral support on employee satisfaction in educational settings. *Journal of Educational Leadership*, 29(3), 45-67.
 - Sirisookslip, S., Ariratana, W., & Ngang, T. (2017). The effect of administrators' servant leadership on the excellence of Catholic school. *Contemporary Educational Research Journal*, 7 (1), 11-19.
 - Zairi, M. (2000). Managing excellence: A new approach to performance management. *Total Quality Management*, 11(4-6), 2000, 227-234.